

# RELACIÓN ENTRE EL TAMAÑO Y LAS ACCIONES COMPETITIVAS QUE IMPLANTA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN

Yasmin Ivette Jiménez Galán •  
Alma Delia Torres Rivera ••  
Instituto Politécnico Nacional - ESCA Santo Tomás.

## ABSTRACT

Since the subscription of free trade, Mexican enterprises in the textile and confection industry have faced a rise in industry rivalry. This situation produced a decrease in their competitiveness. In this context, the objective of this investigation was to determine the relationship between the size of a textile and confection enterprise and the *competitive actions* that implements. The model of "competitors rivalry" which points that "it is more probable that small enterprises carry out competitive actions due to their flexibility" (Hitt, M. et. al: 2004) was used as methodological instrument for this investigation. A study case was applied to *Bruno*, a small enterprise of the textile and confection industry who struggle with the competition of Chinese products. This small enterprise, trying to stay in business, has implemented a number of competitive actions with little or none success in creating competitive advantages.

The results show that Bruno's way of administration has hindered the company to take advantage of the strength that experts grant to small enterprises: flexibility and agility in the decision making process.

**KEY WORDS:** Competitiveness, common markets, direct competitors.

## RESUMEN

Desde la suscripción de tratados de libre comercio por parte de México, las empresas de la industria textil y de la confección han tenido que enfrentar el aumento de la competencia, lo que se tradujo en una disminución de su competitividad, en este contexto la investigación tuvo como objetivo determinar cuál es la relación entre el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de esta industria para competir con éxito en el mercado. Basados en el modelo de rivalidad entre competidores que señala que "es más probable que las empresas pequeñas emprendan acciones competitivas debido a la flexibilidad que presentan" (Hitt, M. et. al: 2004); se utilizó como instrumento metodológico el estudio de caso en *Bruno*, microempresa de la industria de la confección, que sufrió una pérdida de mercado desde 1999, derivada, entre otros factores, de la entrada al país de productos Chinos. Esta microempresa en un intento por permanecer en el mercado ha implantado diferentes acciones competitivas; sin que hasta la fecha le hayan representado una ventaja competitiva.

El resultado más sobresaliente del análisis de *Bruno*, es que su administración no le ha permitido aprovechar al máximo la flexibilidad operativa y agilidad en la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, mercados comunes, competidores directos.

- Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios por la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.
- Maestra en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Candidata a Dr. en Ciencias Administrativas por la Escuela Superior de Comercio y Administración del IPN.

## INTRODUCCIÓN

Desde 1934 y hasta 1985 la economía de México siguió el modelo conocido como sustitución de importaciones, cuyo principal objetivo era la protección de la industria nacional. Las medidas proteccionistas que de él emanaron fueron cerrando gradualmente las fronteras a las importaciones al imponer altos gravámenes a los bienes de consumo tanto duradero como no duradero.

La consecuencia a corto plazo de la aplicación de este modelo fue que la industria mexicana se fortaleció y llegó a ser el motor de la economía para la década de los 40's. La mayor repercusión a largo plazo se dio en la pérdida de la competitividad de la industria nacional; ya que la producción nacional estaba orientada al mercado interno y los empresarios tenían el mercado cautivo sin tener que afrontar los riesgos de la competencia, lo cual actuó en detrimento del precio y de la calidad de los artículos que se producían.

Concretamente la industria textil y de la confección, a partir de 1986, con la globalización de la economía, vivió una crisis que siguió acentuándose en los años posteriores; ésta crisis se reflejó principalmente en dos indicadores económicos: la contribución porcentual de esta industria al PIB nacional descendió un 0.27 % en 1994 y la participación porcentual del total de trabajadores descendió un 0.3 % para el mismo periodo (INEGI: 1995).

En 1994, con la suscripción del Tratado de Libre Comercio con América del Norte y gracias a las preferencias arancelarias y a la cercanía con EUA la industria textil y de la confección gradualmente empezó a recuperarse, debido, en parte, a que los empresarios se enfocaron principalmente a la maquila, (ensamble de ropa); sin embargo, esta actividad productiva deja escasa ganancia y no permite la transferencia de la tecnología.

Es en el 2000, cuando China inicia el proceso de ingreso a la Organización Mundial del Comercio y, con esto, la industria textil y de la confección, del 2000 al 2003, sufre un colapso al presentar 3 graves problemas: una baja del 16.38 % en sus exportaciones; la pérdida del 22 % de la planta laboral y un descenso del 15.35 % en las ventas a nivel nacional que en términos monetarios fue de \$ 1,340 millones de pesos (INEGI: 2004).

Ante la caída en los indicadores económicos que presentaba la industria la Secretaría de Economía mandó realizar, en 2003, un estudio diagnóstico de la cadena fibras – textil – vestido cuyo objetivo era conocer las causas principales de los problemas que ésta enfrentaba. Los resultados de este estudio, llevado a cabo por Kurt Salomón Associates (2003), revelaron que las causas fundamentales de la pérdida en competitividad mundial de esta industria eran: Incremento en los costos de producción, abastecimiento del 58 por ciento del mercado nacional por vía ilegal, precios de venta que no eran atractivos al mercado de los Estados Unidos (principal socio comercial de México) y a la alta concentración de la producción en bienes básicos (ropa interior).

Otro factor importante de la pérdida de competitividad de la industria textil y de la confección radica en la composición de la estructura de las empresas (Méndez, 1966 y Mercado 1993) que conforman la industria. En el 2001 esta industria tenía una concentración del 90.16 por ciento en micro y pequeñas empresas (Secretaría de Economía: 2003); que como consecuencia de sus características, carecían de los recursos necesarios para hacer frente a la competencia.

En este sentido, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAINVEST) y con la Cámara Nacional de la industria textil (CANAINTEX) los problemas que presentan la mayoría de las micro y pequeñas empresas de la industria son:

1. La entrada de mercancía extranjera a precios muy bajos contra los cuales los empresarios no han podido competir porque sus costos de producción son elevados.
2. Enfocan principalmente sus esfuerzos al mercado nacional, ya que desconocen los programas de apoyo gubernamental a los exportadores.
3. La tecnología que emplean, en un alto porcentaje, es artesanal.
4. Emplean intermediarios para comercializar la mercancía; lo que ha castigado su margen de utilidad.
5. Carecen de un proceso de administración estratégico, que los coloca ante los cambios del entorno en desventaja, pues ignoran su cadena de valor y los factores de la industria que determinan la competitividad de estas empresas..

En una economía globalizada y debido al papel estratégico que se le atribuye a la industria textil y de la confección, el gobierno, como parte de la política económica del país ha tratado de impulsar el desarrollo de esta industria a través del Programa de competitividad para la cadena de fibra textil y vestido; sin embargo se deja de lado las características de la estructura de la industria al no incorporar como factores coadyuvantes de la competitividad de la industria la relación que existe entre el tamaño de la organización y las acciones estratégicas de las empresas.

En consecuencia, resulta particularmente útil analizar qué elementos influyen en la elección de acciones competitivas de las empresas que se traduzcan en una mayor participación de mercado con rendimientos superiores al promedio, para entender por qué éstas no han logrado ser competitivas ante la entrada de productos internacionales.

#### OBJETIVO

En este contexto, el objetivo de la investigación fue determinar cómo se relaciona el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de la industria textil.

#### Preguntas de investigación

1. ¿Qué elementos influyen en la elección de acciones competitivas en la empresa de la industria textil y de la confección?
2. ¿Qué atributos derivados del tamaño de la empresa son determinantes al implantar acciones competitivas?
3. ¿Cuáles son las acciones competitivas que implementa una empresa de la industria textil y de la confección?
4. ¿Existen medidas de evaluación de las acciones competitivas implantadas por la empresa de la industria textil y de la confección?
5. ¿Qué propuesta puede hacerse a la empresa de la industria textil y de la confección para el diseño e implementación de sus acciones competitivas más efectivas?.

#### MARCO TEÓRICO

De la revisión de la teoría sobre la competitividad, se desprende que ésta puede ser definida en tres niveles diferentes:

A nivel empresa que debe entenderse como la capacidad de diseñar, producir, y vender sus productos de manera sostenida por encima de los de la competencia, logrando una posición sólida en el mercado.

A nivel de industria que está representada por la interacción de todas las empresas que pertenecen a la industria, al lograr generar economías de escalas y representación a nivel internacional.

A nivel país entendida como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar la calidad de vida de los mismos.

La evolución reciente del concepto de competitividad se da a través de los trabajos Michael Porter (1999), quien afirma que las estrategias innovadoras de las empresas son la fuente de la competitiva y que el papel de los gobiernos es crear un ambiente institucional que estimule la creación de ventajas competitivas.

La competitividad puede ser estudiada desde alguno de los dos enfoques:

- a) El enfoque estructural, según este enfoque las características del sector industrial determinan la variación de los resultados económicos de sus empresas, Michael Porter, (1980), señaló que la elección de la estrategia competitiva debe basarse en dos factores: la atractividad del sector industrial y los determinantes de una posición atractiva dentro de dicho sector; y
- b) El enfoque de los recursos y capacidades, que presenta una visión interna y, por lo tanto, la competitividad se deriva de la habilidad de crear o desarrollar competencias esenciales más rápidamente y a un menor precio que los competidores. (Prahalad J. K. y Hamel, G. en 1990).

Bajo estos enfoques se presentan seis modelos de competitividad, que al ser analizados en la investigación, como se observa en la tabla 1 se clasificaron en:

Tabla 1 Enfoques de los modelos

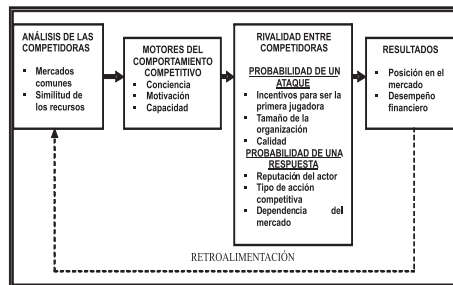
Modelo de las cinco fuerzas, (Porter, 1979)	Estructural
El modelo de diamante (Porter, 1989).	Estructural
La cadena de valor (Porter, 1985).	Recursos y Capacidades
La rueda de la competitividad (Sipper y Bulfin, 1998).	Recursos y Capacidades
El modelo de competitividad sistémica (Centro de Capital Intelectual y Competitividad, 2001).	Ambos
El modelo de la competencia entre rivales (Hitt, M., Ireland D. y Hoskisson, R. E. 2004).	Ambos

Fuente: Elaboración propia

El modelo de la competencia entre rivales (Hitt, M., Ireland D. y Hoskisson, R. E. 2004), estudia la competitividad desde ambos enfoques, ya que propone que la competitividad se analice desde el nivel empresa en relación con la industria a la que pertenece. Por lo tanto, se eligió este modelo, por considerar que el nuevo entorno competitivo hace indispensable que las empresas para permanecer en el mercado necesitan implementar acciones competitivas que partan de sus recursos y capacidades esenciales sin descuidar las acciones competitivas con las que la competencia se defenderá o atacará.

En la figura 1 se observa el modelo de la competencia entre rivales que permite a las empresas prever el comportamiento de las competidoras y anticipar así las acciones correctas que les permitan mejorar su posición estratégica en el mercado y su elevar su desempeño financiero.

Figura no. 1 Modelo de la competencia entre rivales



Fuente: Hitt, Michael., Duane, R., Hoskisson, R. (2004) *Administración Estratégica*, 5a. Edición, México. Thompson Editores, p. 151.

Este modelo propone que el comportamiento competitivo es “el conjunto de acciones de competencia y respuestas que la empresa presenta para crear o defender sus ventajas competitivas y para mejorar su posición en el mercado” (Hitt, M., Duane, R., Hoskisson R. 2004: pág. 149.); el conjunto de dichos comportamientos constituyen la dinámica de la competencia, es decir, los actos emprendidos por una empresa provocan una respuesta de las competidoras y ésta produce una reacción por parte de la empresa que actuó en primera instancia. Las empresas dependen unas de otras, y el éxito en el mercado está en función de sus estrategias y de las consecuencias de éstas; lo que tiene un efecto directo en el desempeño financiero de las empresas y que la rivalidad intensa en una industria tiene como consecuencia la disminución de la rentabilidad promedio de las empresas que compiten en ella.

Hitt, M., Duane, R., Hoskisson R. (2004) señalan que los competidores son las empresas que operan en el mismo mercado, que ofrecen productos similares y se dirigen al mismo segmento de clientes y la competencia entre rivales genera el comportamiento competitivo que se ha intensificado a raíz de la expansión geográfica; esta competencia puede darse en uno o en muchos mercados geográficos o de productos.

Por lo tanto, de acuerdo a este modelo, el éxito de una estrategia no sólo estará determinado por las acciones que inicie la empresa, sino también: por su capacidad para anticipar cómo responderán sus competidoras, prever las acciones que éstas iniciarán (también llamadas ataques) y analizar cómo responderán a ellas. Desde este modelo, es importante señalar que el tamaño de la empresa determina el tipo de acciones competitivas que emprende una empresa y propone que “es más probable que las empresas pequeñas emprendan acciones competitivas debido a la flexibilidad que presentan” (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. 2004, pág. 16) afirmación que sirvió como supuesto teórico en el desarrollo de la investigación.

## MÉTODO

La descripción de la problemática de la industria textil y de la confección hizo evidente que la mayoría de las empresas de esta industria presentan los mismos problemas derivados de su tamaño y de las acciones que emprenden para ser competitivas, esto introdujo un criterio de decisión sobre el diseño de la investigación para obtener evidencia empírica, que fue elegir el estudio de caso, como estrategia metodológica, para la recolección y análisis de los datos, ya que éste nos permite, a

través de los resultados obtenidos de una empresa, dar soporte a la réplica de la teoría, y su valor científico, radica en el cumplimiento de la confiabilidad y validez (Remenyi, D.: 1998).

**Estrategia metodológica:** Estudio de caso

El estudio de caso se define como:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Esta investigación se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (Yin, R.:1984).

Además, el estudio de caso es particularmente relevante cuando la investigación presenta las tres características siguientes:

1. Las preguntas de investigación responden al ¿cómo? o ¿por qué?;
2. El investigador tiene poco control sobre los eventos y
3. El centro de investigación es un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.

Entonces, esta investigación siguió el diseño de estudio de caso, pues el objetivo de la investigación respondió a la pregunta ¿cómo se relaciona tamaño y las acciones competitivas que lanza una empresa?; la competitividad es un fenómeno contemporáneo y se estudió una empresa de la industria textil y de la confección dentro del contexto real y tangible para determinar dicha relación.

### Supuesto teórico

Para aumentar la validación del constructo el supuesto teórico que guió la investigación se tomó del modelo de rivalidad entre competidores establece que **“es más probable que las empresas pequeñas emprendan acciones competitivas debido a la flexibilidad que presentan”** (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. 2004, pág. 16).

### Conceptos bajo estudio

La estrategia metodológica del estudio de caso simple holístico determinó que la unidad de análisis era la organización, no en la totalidad de

su compleja naturaleza, sino sólo en lo que concierne a las acciones competitivas y al tamaño de la organización; en este sentido la información recolectada se clasificó en dos categorías; entendiendo por categoría “un concepto de alto nivel de abstracción” (Dey, I. 1999), es decir, es una definición conceptual que indica el contenido atribuido a los términos que se van a investigar, lo cual es insuficiente, ya que dicho concepto no pone de manifiesto de manera perceptible la realidad (en sentido cuantitativo) o el fenómeno, contexto o situación (en sentido cualitativo).

### Categorías de análisis

**Acciones competitivas** “Son medidas estratégicas o tácticas que la empresa toma para obtener ventajas competitivas o para mejorar su posición en el mercado (Hitt, M. et. al. 2004, Administración estratégica. Pág. 158).

**Tamaño de la organización:** “El tamaño es la magnitud de la organización” (Daft, R. 2005 Teoría y Diseño Organizacional Pág. 23).

### Validez del diseño

Para lograr la validez en el diseño de esta investigación se cubrieron las siguientes pruebas:

1. Validación del constructo: Estableciendo que para determinar cómo se relacionan las acciones competitivas que lanza una empresa con su tamaño, las dimensiones y las propiedades de dichas categorías se desprenderían del Modelo de rivalidad entre competidores y del marco teórico de tamaño de la organización.
2. Validación externa: Los resultados que arroje investigación se podrán utilizar, a través de una generalización analítica, por microempresas de la industria textil y de la confección cuyas características sean similares a las de la empresa estudiada.
3. Confiabilidad: Para cubrir esta prueba se realizaron dos actividades: la triangulación de la información sugerida por Yin (1984), y se desarrolló una base de datos sobre el de estudio de caso para dejar constancia de los pasos seguidos, las técnicas y los instrumentos de recolección de la información utilizados, con los cuales se podría repetir la misma investigación para llegar a resultados similares en empresas que compartan las

características que tomaron en cuenta para la realización de la investigación.

Los criterios relevantes para elegir la empresa a estudiar fueron: que debía ser una micro o pequeña empresa porque éstas son el sustento de la estructura de la industria, que se localizara en el Distrito Federal porque éste concentra el 19 % de la actividad del sector; y que tuviera una orientación al mercado ya que la literatura afirma que son las acciones competitivas que lanza una empresa las que determinan su permanencia en él. La empresa elegida para aplicar el estudio de caso fue la empresa *Bruno* que tiene dichas características. La evidencia se recolectó, principalmente, mediante entrevistas semi-estructuradas a los actores principales de la empresa que tenían una visión global de la empresa.

Una vez que se recolectó la evidencia, se procedió al análisis de la misma, mediante el *Pattern-matching*: que es la estrategia más recomendable de análisis en los estudios de caso, y consiste en comparar un patrón basado en la teoría con uno pronosticado.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El análisis parte de lo que parece ser el núcleo del problema: el tamaño de la empresa. Bruno, como microempresa, presenta ciertas ventajas y desventajas que condicionan sus recursos y capacidades, los cuales determinan la elaboración e implantación de acciones competitivas efectivas.

Las principales ventajas que presenta Bruno se debe a su flexibilidad operativa que le permite moverse con relativa facilidad de acuerdo con las exigencias del mercado, es decir, la adaptación de la empresa podría ser casi inmediata a los cambios del entorno; sin embargo, el tiempo que requiere para tomar una decisión sobre la innovación en el producto no le permite ser más competitiva en la industria textil y de la confección donde la rapidez de respuesta a los cambios del entorno es indispensable.

Así mismo, se observa que las principales limitaciones que presenta son derivadas de su escaso capital y del difícil acceso al financiamiento, propiciadas en parte por la administración informada, la poca capacidad de negociación tanto con proveedores como con clientes y falta de liquidez. Se puede afirmar que el conjunto de todas sus limitaciones es lo que le impide crecer, tener mayor margen de operación y pone en riesgo su existencia en el mercado.

Estas ventajas y desventajas le proporcionan a Bruno ciertas características con las cuales compite en el mercado y trata de obtener una posición ventajosa frente a su competencia; para entender la forma en la que se desempeña y determinar si las acciones estratégicas que implanta le generan ventaja o en caso contrario por qué no lo hacen se realizó el estudio de su entorno competitivo. Basados en las nuevas condiciones que enfrentan los empresarios, se puede asegurar que éstos no podrán competir con éxito si no conocen y analizan a sus competidores, así como las estrategias que estos utilizarán, para poder preverlas y anticiparse con acciones competitivas correctas, basadas en sus capacidades y recursos centrales.

La herramienta utilizada para hacer el análisis de la rivalidad existente entre las competidoras de Bruno y la dinámica generada por esto, es el modelo de la competencia entre rivales. Este modelo permite a una empresa inferir la actuación de sus competidores a través del análisis de las acciones y respuestas en esta dinámica.

La rivalidad entre competidoras debe entenderse como el conjunto de acciones y respuestas que exhiben las empresas cuando compiten para posicionarse con ventaja en un mismo mercado; el comportamiento competitivo que se deriva de esta rivalidad constituye la dinámica de la competencia.

Al utilizar el modelo en este análisis, se siguieron tres pasos: en el primero se realizó una comparación de los competidores de Bruno a través de los mercados comunes que comparten y de la similitud de recursos entre las empresas; en el segundo paso se destacan los efectos que las tres características de la empresa – conciencia, motivación y capacidad – tienen en el comportamiento competitivo de la industria y, finalmente se analiza a fondo la rivalidad entre empresas describiendo los factores que afectan la probabilidad de que Bruno emprenda una acción competitiva; así mismo, los factores que afectan la respuesta de la competencia o en su caso, los factores que determinan una respuesta de Bruno a un ataque de su competencia.

Después de analizar, a través del modelo de la competencia entre rivales, la forma en que Bruno compite en el mercado se puede concluir que el principal problema que enfrenta la empresa es que no ha sabido determinar quienes son sus competidores directos, ya que

los medidas que utiliza se dirigen principalmente al producto y a la imagen proyectada por los clientes. Los competidores directos de Bruno deben ser determinados con base en dos medidas: mercados comunes y similitud de recursos.

Derivado de lo anterior, Bruno se ha sumergido en una guerra contra empresas que no pueden ser consideradas sus rivales, principalmente por la diferencia que existe entre los recursos de cada una; esto a su vez ha provocado que la motivación y la conciencia de la empresa se encuentren disminuidas y, por lo tanto, que carezca de los motores competitivos que determina el modelo.

La rivalidad que se presenta entre las competidoras y Bruno provoca para la empresa un desgaste de recursos y la probabilidad de que ésta pueda atacar a sus rivales o defenderse de un ataque es mínima.

Al carecer de los recursos y las capacidades necesarias para enfrentar el mercado las acciones competitivas que ha implementado: Abrir una boutique, elaboración de un catálogo de ventas y muestrario, aumentar los servicios al cliente y ventas a crédito hasta el momento, no han sido efectivas y la empresa sigue declinando en su competitividad.

### Propuesta para la empresa Bruno

Con base en los resultados de la investigación de campo realizada en la micro empresa Bruno, se destacan como principales problemas:

1. Desconocimiento de sus competidores directos, lo que ha llevado a la empresa a un desgaste de recursos.
2. Establecimiento de estrategias que no explotan las competencias centrales de la empresa.
3. Falta de una administración orientada a identificar y aprovechar las ventajas y a minimizar las debilidades derivadas de su tamaño.

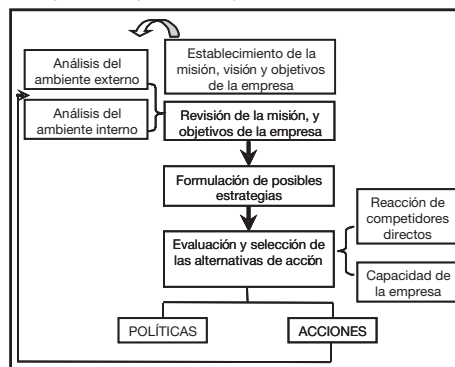
Se elaboró una propuesta para que en la empresa se utilice el modelo de proceso administrativo estratégico para el diseño e implantación de estrategias que le permitan incrementar su participación en el mercado y sus utilidades.

Este modelo ayudará a la empresa a identificar a sus competidores directos, establecer

estrategias con base en sus competencias centrales y desarrollar una administración estratégica orientada a identificar y aprovechar las ventajas y a minimizar las debilidades derivadas de su tamaño.

El modelo de proceso administrativo estratégico que se propone, como se observa en la figura no.2.

Figura no. 2 Modelo de creación de ventajas competitivas para la empresa Bruno



Fuente: Elaboración propia con base en Hitt, M., et. al. 2004 *Administración estratégica*

Consta de siete etapas:

1. Establecimiento de la misión y la visión y objetivos de la empresa que le permitirán al empresario enfocar su atención en las metas deseadas.
2. Análisis del ambiente externo: Cuyo objetivo es establecer los criterios para que la empresa pueda identificar a sus competidores directos; así como es que la empresa identifique los factores más relevantes del ambiente externo y reunir información importante sobre ellos, dicha información deberá ser analizada y evaluada para determinar las oportunidades, amenazas y competencias centrales que debe adquirir; así como los recursos tangibles e intangibles que debe renovar o incorporar para crear una ventaja competitiva.
3. Análisis del ambiente interno: El objetivo de esta etapa es que la empresa identifique sus fortalezas y debilidades, así como las capacidades centrales que posee y que deben ser la base del establecimiento de sus estrategias de mercado, a partir de la

disgregación de su cadena de valor, que le ayudarán a lograr una ventaja competitiva

4. Revisión de la misión de la empresa y los objetivos: En donde se establece que la misión y los objetivos de la empresa deben ser congruentes con los resultados del análisis externo e interno, en caso contrario se deberán replantear los objetivos o adquirir los recursos y capacidades necesarias.
5. Formulación de posibles estrategias competitivas: El objetivo de esta etapa es que el empresario determine los posibles rumbos de acción que sean accesibles a la empresa.
6. Evaluación y selección de las estrategias a implantar: Cuyo objetivo es identificar aquellas que le generen a la empresa la mayor cantidad posible de ingresos por tener la mayor probabilidad de éxito y seleccionar aquellas que la empresa tenga la capacidad de implantar más rápido o mejor que la competencia y se establecen los criterios preponderantes para que la empresa evalúe y seleccione dichas estrategias.
7. Implantación de las estrategias: Los objetivos de la implantación de las estrategias son alinear los recursos y capacidades de la empresa para el logro de los objetivos a través de la formulación de acciones concretas y asegurar que todos los empleados entiendan claramente su contribución al éxito de la estrategia elegida a través de la formulación de políticas y acciones concretas

Este modelo tiene un enfoque sistémico y contempla un entorno dinámico y su seguimiento permitirá a la empresa ser competitiva en su ramo; es decir, que tenga la capacidad de diseñar producir y vender sus productos de manera sostenida por encima de los de sus competidores directos.

Adicionalmente, el modelo requiere que cada una de las etapas se realice de manera sistemática y cíclica, tomando en cuenta la velocidad del mercado y la necesidad de monitorear los cambios del entorno, de manera que el decisor (empresario) evalúe la congruencia entre la misión declarada, los objetivos establecidos, los recursos y las capacidades disponibles con la elección de las estrategias, así mismo que las políticas y las acciones que se establezcan sirvan para apoyar la implantación exitosa de dichas estrategias.

## CONCLUSIONES

- El modelo explica que para que las acciones competitivas, medidas estratégicas o tácticas,

sean efectivas deberán basarse en los recursos y capacidades centrales de la empresa, pero que una vez elegidas éstas, se debe hacer un monitoreo de la dinámica competitiva que impera en el sector para implantarlas. Es decir, elegir la que sea más apropiada de acuerdo al rival y a la empresa. El dueño de Bruno no ha logrado aumentar su participación de mercado por dos razones principales: primero porque no tiene bien determinado quienes son sus competidores y se ha sumergido en una rivalidad con competidores mucho más poderosos que la empresa; y por otro lado sus acciones competitivas no se basan en sus recursos y capacidades centrales, como en el caso de la estrategia de diferenciación por calidad.

- El modelo resultó pertinente para lograr el objetivo de la investigación, se comprueba lo que establece la teoría con relación a que las acciones competitivas que desarrollan las micro y pequeñas empresas se dirigen más hacia tácticas que hacia medidas estratégicas por la escasa cantidad de recursos que éstas necesitan, lo que resulta acorde con la escasa cantidad de recursos que tienen las micro y pequeñas empresas.
- El modelo es de utilidad para entender la interdependencia de las acciones competitivas, ataques y respuestas, en función del tamaño de las empresas de un sector, ya que éste a diferencia de otros como, el modelo de cadena valor, el de diamante, y las cinco fuerzas del mercado de Porter; y la rueda de la competitividad de Daniel Bulfin, ayuda a integrar los factores del entorno y los de la empresa que condicionan su competitividad en el diseño de estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de la empresa en su mercado.
- El modelo como marco de análisis para el estudio de cómo las empresas deben elegir sus acciones competitivas a través de las características del tamaño de la organización (flexibilidad, agilidad y holgura de recursos), bien entendido por parte de los empresarios contribuirá a elegir estrategias competitivas más eficientes.
- Al lograr el objetivo general de esta investigación se alcanzan los objetivos específicos:

Del caso Bruno, se establece que los elementos que influyen en la elección de acciones competitivas son básicamente tres: el factor económico asociado a dichas acciones; las preferencias de los clientes y en el poder adquisitivo del cliente objetivo.



Las acciones competitivas que ha implantado la empresa son siete, de las cuales tres se clasifican como medidas estratégicas: estrategia de diferenciación por calidad, establecimiento de una boutique y elaboración de un catálogo de ropa; y cuatro como tácticas: descuento permanente sobre precio de venta; venta en abonos; establecimiento de un plus en el servicio al realizar el ajuste de ropa gratis; y elaboración de un muestrario.

No existen medidas de evaluación para las acciones competitivas implantadas por la empresa, como: análisis costo-beneficio, medición de retorno sobre la inversión, número de clientes nuevo y/o, volumen de ventas logrado, entre otros.

### LIMITACIONES

Para que este modelo sirva a los empresarios para explicar su posición en el mercado, éstos deberán desarrollar herramientas efectivas que les permitan hacer: un análisis interno para determinar qué recursos y capacidades pueden generarles ventajas competitivas sostenidas o en su caso cuáles necesitan adquirir; y un análisis externo que les permita monitorear los cambios en el entorno socio-económico del sector y del mercado anticipar las acciones de la competencia y anticiparse a ellas.

Así mismo, deberán aprender a determinar quiénes son sus competidores basados en dos factores: mercados comunes y similitud de recursos, lo cual es difícil porque en el análisis requerido para identificar a sus competidores a menudo intervienen valores subjetivos como: lealtad de los clientes, reconocimiento de marca, conocimiento de los clientes, personal capacitado, inversión en investigación y desarrollo y experiencia.

### RECOMENDACIONES

Para los micro y pequeños empresarios es fundamental comprender el entorno de la dinámica competitiva que se vive hoy en día; en este sentido, es necesario continuar con investigaciones que se dirijan a profundizar las variables que afectan la competitividad de estos empresarios en el contexto real en el que se desarrollan sus empresas.

Las conclusiones que arroja la investigación no pretenden ser generalizadas hacia todas las micro y pequeñas empresas de México, pero sientan las bases para empezar a comprender la relación que guardan las acciones competitivas implantadas por las empresas y su tamaño; por lo que se recomienda desarrollar más estudios de caso, tanto en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para poder estar en posición de proporcionar evidencia empírica para validar el modelo en el contexto mexicano. Ampliar el estudio a otras empresas con características similares a las del estudio, por lo que

se recomienda desarrollar un instrumento que permita la obtención de datos para inventariar todas las posibles acciones competitivas que pueden implantar las empresas en un ambiente de competencia globalizada y mercados internacionales de alta competitividad internacional tanto en la calidad del producto como del avance tecnológico.

### BIBLIOGRAFÍA

- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional* (5a. ed.). México: Internacional Thompson.
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory* Estados Unidos de Norteamérica: Academic Press.
- Hitt, M., Ireland, D., R., Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson.
- Instituto Nacional de estadística, geografía e informática. (1995). *La industria textil y del vestido en México*. México: Autor.
- Instituto Nacional de estadística, geografía e informática. (2004). *La industria textil y del vestido en México*. México: Autor.
- Méndez, J. (1996). *Economía y la empresa*. México: Prentice Hall.
- Mercado, S. (1993). *Estrategias empresariales frente al tratado de libre comercio en Norteamérica*. México: CECOSA.
- Porter, M. (1980). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Diana.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Gedisha.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competencies of a corporation. *Harvard Business Review*.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Research in business and management. An introduction to process and method*. Londres: Sage Publications Inc.
- Situación actual de la industria textil y de la confección (PDF) Secretaría de economía, 2004.
- Sipper, Daniel.; Bulfin, Robert. (1998) *Planeación y control de la producción*. México: Mc Graw Hill.
- Yin, R. (1984). *Case study research Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Kurt Salomón Asociates (2003) *Estudio diagnóstico de la cadena fibras – textil – vestido* [Documento www] Recuperado el 28 de Septiembre del 2004 de, <http://www.economia.gob.mx>.
- Datos monográficos de la cámara nacional de la industria del vestido. La industria del vestido. Recuperado en agosto del 2004 de, <http://www.cniv.org.mx>.
- *Situación actual del sector textil y confección*. [Documento www]. Recuperado en julio del 2004 de, <http://www.bancomext.com>.